

## בין מנהיגות מנהלים למנהיגות מורים בית מדרש

“ממני תראו וכן תעשו”

(גדעון, שופטים, ז')

מנהיג טוב מדבר מעט, וכאשר מטרותיו  
מושגות יגידו האנשים: “אנחנו בעצמנו  
עשינו את זה.”

(לאו טסה, ספר הטאו)

סמכותו של המנהל כעובד מדינה מעוגנת ביכולתו לבצע באופן מקצועי והגון את הוראותיהם ותפיסותיהם של הגורמים אשר למרותם הוא נתון, תוך אימוץ הוראות ותפיסות אלה כשלו. הדבר נכון גם אם הוראות ותפיסות אלו נדמות כשגויות בעיניו ואם, למרות מחאותיו, אותם גורמים היררכיים מתעקשים על יישומם. ללא משמעת מוסרית והכחשה עצמית אלה - במובן העמוק ביותר - המערכת כולה תתפרק. לעומת זאת, סמכותו של המנהל כמנהיג המחזיק ומוביל את החזון, נובעת מיכולתו לקחת אחריות אישית ובלעדית על מה שהוא עושה במערכת - אחריות עליה, אינו יכול, ואף אינו רשאי, לוותר, ואשר אותה, אינו יכול להעביר לידי אחרים.

(Max Weber, Politics as a Vocation)

המנהיג מגיע להישגים ע"י כך שהוא מבטיח - ומממש - תגמולים כגון הכרה, העלאה בשכר וקידום, לעובדים המבצעים את עבודתם באופן מיטבי. לעומת זאת, עובדים אשר אינם עושים את עבודתם היטב נענשים. אינטראקציות כאלה - תגמול על ביצוע מיטבי, או נזיפה על ביצוע גרוע - מאפיינות מנהיגות אפקטיבית.

(Bernard Bass, From Transactional to Transformational Leadership)

כשאנשי צוות רואים מעבר לכיתה שלהם ויחד עם עמיתיהם מחפשים אחר פתרונות מערכתיים או בית-ספריים, הם פועלים מתוך תפיסת עולם מנהיגותית. הם חשים אחריות לכל התלמידים, לא רק לילדים בכיתה שלהם או בשוטף שלהם. מורים בעלי תפיסת עולם מנהיגותית לוקחים אחריות על צרכי הלמידה של העמיתים שלהם, כמו גם לאלה שלהם, היות ותחושת ההצלחה שלהם כרוכה בהצלחה של ביה"ס כולו. תפיסת עולם כזאת לא נוצרת באמצעות הוספת תפקידים רשמיים. פיתוח צורה זאת של מנהיגות מורים תובעת תזוזה בתרבות הבית-ספרית. טיפוח מנהיגות מורים תובעת תפיסת עולם מסוימת מהמנהיג - היכולת לתת אמון במורים על מנת להעניק להם אפשרות לעשות עבודה משמעותית, להעניק להם את התמיכה הנדרשת, ואז - לזוז הצידה.

(Sarah Fiarman, Becoming a School Principal)